

Bénédicte Haubold : Mais que recouvre au juste la notion de risques psychosociaux ?



Parlez-nous des risques psychosociaux. C'est un concept qui ne veut pas dire grand chose. Il inclut les notions de stress, de harcèlement moral présumé, de violence interne et externe, de discrimination, de harcèlement sexuel et aussi les questions de charges mentales au travail et de TMS . un vrai inventaire à la Prévert.

Un jargon technique qui ne veut pas dire grand chose et surtout qui n'est pas opérationnel pour les entreprises. Tant que l'on continuera à parler de risques psychosociaux, on continuera à parler de cet inventaire sans vraiment savoir au juste de quoi il s'agit.

Devez-vous faire face à des réticences culturelles ? Le fait de s'intéresser aux risques psychosociaux est perçu par les Directions comme une remise en cause possible de leur modèle économique. Les recommandations qui en découleront pensent-elles, n'auront trait qu'à la charge de travail, à la multiplication des demandes du management intermédiaire, à des aménagements des conditions de travail..

A cela il ne faut pas oublier que les Directions subissent des pressions très importantes de la part des actionnaires et des parties prenantes. Par conséquent elles ont déjà à se débrouiller avec ces pressions là. En vérité, elles ont encore l'impression de se lancer dans un projet

Évaluation du site

On trouve sur ce site des articles d'actualité et de fond, des interviews, des programmes de formation, des séminaires, des conférences, etc. concernant l'emploi des personnes âgées.

Cible
Professionnelle

Dynamisme* : 5

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

humanitaire car elles ne voient pas le lien entre risques humains et alignement avec la stratégie de l'entreprise. C'est vraiment un problème culturel très important.

Alors comment nommer-vous les choses ? Mieux vaut parler de tensions qui sont consécutives à la mise en œuvre très opérationnelle de la stratégie d'entreprise. Il faut englober sous ce terme toutes les sources de malaises qui peuvent générer un « mal être » au travail et raisonner entreprise par entreprise car il n'y a pas de généralité.

Pourquoi parle-t-on de plus en plus de ce problème ? Ces tensions humaines à naître (on ne parle pas de symptômes avérés mais en potentialité) sont actuellement au cœur de l'actualité. Ce n'est pas un effet de mode mais le résultat de plusieurs déclencheurs. Il y a d'abord eu le livre de Marie-France Hirigoyen qui a mis en lumière le harcèlement moral. Puis dernièrement le Rapport de Nasse Légeron (mars 2008) sur les risques psychosociaux. Enfin une forte médiatisation sur l'amalgame fait autour des récents suicides dans les entreprises qui a été l'occasion d'un débat de société sur un lien éventuel avec le travail

Comment diagnostiquer ces malaises ? Toute la subtilité lorsqu'on s'intéresse aux risques humains, c'est de prendre en compte : Comment les malaises s'actualisent au travail Et de bien raisonner sur des collectifs de travail Ce qui est important c'est la déclinaison macro de la stratégie sur les groupes de collaborateurs (quels sont les impacts ?) Les cas personnels font l'objet d'autres traitements soit par la Rh soit par d'autres interlocuteurs pour aider à régler chaque point particulier. Ce sont essentiellement des audits qui vont permettre un repérage des risques humains. Des audits quantitatifs avec des personnes représentatives de la population du site. A titre d'exemple il existe un outil (gratuit) proposé par l'université de Liège en Belgique utilisé par plus de 26000 entreprises qui s'appelle le WOCCQ. C'est une consolidation de questionnaires, qui ont été étalonnés sur le plan international et qui permet de mesurer les sources de malaises. Il y a aussi les audits qualitatifs sous forme d'entretiens semi-directifs avec des personnes sélectionnées au hasard représentatives de la population du site.

Qui déclenche les demandes d'interventions ? C'est souvent le CHSCT ! qui pousse à ce que ce soit un sujet d'intérêt général, car il a une longueur d'avance sur la réflexion de ce type de problématiques. Les déclencheurs peuvent être un petit événement désagréable comme, par exemple des indicateurs au rouge ou pour une DRH, un souci de marketing RH sur l'attractivité de la société afin de ne pas se montrer à la traîne, être dans la mouvance (exemple : politique de discrimination, travailler sur le bien être.) En fait les Directions Générale et les DRH nous appellent pour 3 sortes de missions consécutives à : Un risque pénal (depuis 2006 l'employeur a une obligation de résultats de prévention des risques psychosociaux) Un risque d'image (par exemple un suicide, un conflit qui dégénère...) Un risque business c'est-à-dire un projet stratégique qui prend du retard par exemple suite à un conflit d'équipe dû à un malaise entre services ou pour d'autres raisons.

Qui travaille sur les solutions ? Un petit groupe pluridisciplinaire (DRH, Patron, Managers , Partenaires Sociaux, deux trois Collaborateurs..) travaille sur les pistes de recommandations qui résultent des conclusions d'audits. Ensuite ce comité se met d'accord sur deux ,trois projets de contrats de progrès, puis il définit des populations cibles. La mise en œuvre est pilotée par le Management intermédiaire. On constate que 80% des mesures mises en œuvre visent à être

des « pansements » comme, par exemple des stages de stress (approche comportementale). Dans ce cas, on travaille plus sur les effets et non pas sur les causes des malaises. Peu d'entreprises lancent des projets d'envergure en intégrant la question des risques humains au cœur de leurs stratégies. C'est bien dommage.

Existe-il des Pays plus en avancement que nous sur ce sujet ?Canada, Angleterre par exemple, car le coût des arrêts maladies est supporté par les entreprises. Elles ont intérêt à travailler sur la notion de « présentéisme » c'est-à-dire lorsque le collaborateur est présent physiquement mais mentalement est, ailleurs ., L'entreprise doit le remotiver puisque son intérêt est aussi financier.

Une autre forme d'action concerne les entreprises qui s'engagent dans un projet de réorganisation. Dans ce cas, un membre du comité de Direction analyse les conséquences comportementales, en évalue les risques en terme de suivi et d'adhésion des collaborateurs.et d'impact sur les coûts à moyen terme.

Je souhaite aux entreprises françaises d'avoir autant de lucidité face à cette situation, c'est leur intérêt.

Bénédicte HAUBOLD a créé le ARTÉLIE Conseil pour anticiper et résoudre les situations humaines difficiles en entreprise.

Elle vient de publier son second livre : « Les Risques Psychosociaux □ Identifier, analyser, prévenir les Risques Humains » début décembre aux **Editions d' Organisation** .

Le livre propose une méthodologie inédite et pragmatique d'analyse des risques humains en entreprise, des outils pratiques à disposition des décideurs, ainsi qu'une vingtaine de contributions d'experts et de DRH Canadiens et Européens qui font part de leur expérience. Contact : benedictehaubold@artelieconseil.com Tél + 1 45 22 53 45 <http://www.artelieconseil.com/> Cliquez pour accéder à l'executive summary : <http://www.artelieconseil.com/spip/spip.php?article3>

Par . le 10-12-2008 ▶